

Schulze, Peter; Schachtmeyer, Christiane von

Der Blick aus der Praxis – die Schulformexpertinnen und -experten

Pietsch, Marcus [Hrsg.]; Scholand, Barbara [Hrsg.]; Schulte, Klaudia [Hrsg.]: Schulinspektion in Hamburg. Der erste Zyklus 2007 - 2013: Grundlagen, Befunde und Perspektiven. Münster [u.a.] : Waxmann 2015, S. 219-229. - (HANSE - Hamburger Schriften zur Qualität im Bildungswesen; 15)



Quellenangabe/ Reference:

Schulze, Peter; Schachtmeyer, Christiane von: Der Blick aus der Praxis – die Schulformexpertinnen und -experten - In: Pietsch, Marcus [Hrsg.]; Scholand, Barbara [Hrsg.]; Schulte, Klaudia [Hrsg.]: Schulinspektion in Hamburg. Der erste Zyklus 2007 - 2013: Grundlagen, Befunde und Perspektiven. Münster [u.a.] : Waxmann 2015, S. 219-229 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-115354 - DOI: 10.25656/01:11535

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-115354>

<https://doi.org/10.25656/01:11535>

in Kooperation mit / in cooperation with:



WAXMANN
www.waxmann.com

<http://www.waxmann.com>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Marcus Pietsch, Barbara Scholand,
Klaudia Schulte (Hrsg.)

Schulinspektion in Hamburg

Der erste Zyklus 2007–2013:
Grundlagen, Befunde,
Perspektiven



HANSE
Hamburger Schriften zur Qualität
im Bildungswesen

herausgegeben von
Detlef Fickermann und Knut Schwippert

Band 15



Waxmann 2015
Münster • New York

Marcus Pietsch, Barbara Scholand,
Klaudia Schulte (Hrsg.)

Schulinspektion in Hamburg

Der erste Zyklus 2007–2013:
Grundlagen, Befunde und Perspektiven



Das gedruckte Buch finden Sie [hier](#).



Waxmann 2015
Münster • New York

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

HANSE – Hamburger Schriften zur Qualität im Bildungswesen, Band 15

ISSN 1864-2225

ISBN 978-3-8309-3278-9

© Waxmann Verlag GmbH, 2015
Steinfurter Straße 555, 48159 Münster

www.waxmann.com
info@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Pleßmann Design, Ascheberg
Umschlagfoto: © Robert Kneschke – Fotolia.de
Lektorat und Satz: Judith Zimmer, Hamburg
Druck: Mediaprint, Paderborn

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,
säurefrei gemäß ISO 9706

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages
in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer
Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Vorwort.	9
---------------	---

Teil 1: Die Grundlagen der Schulinspektion

Norbert Maritzen

Schulinspektion – Aspekte der Transformation von Governance-Strukturen . . .	13
--	----

Norbert Maritzen & Herbert Altrichter

Schulinspektion in Hamburg – ein Gespräch über Startbedingungen und Entwicklungen	37
--	----

Martina Diedrich

Aufbau und Rolle der Schulinspektion Hamburg	57
--	----

Thomas Brüsemeister

Erfahrungsbereiche der Hamburger Schulinspektion – Governance-analytische Programmtheorie	77
--	----

Susanne Ulrich

Das Qualitätsleitbild der Schulinspektion Hamburg	101
---	-----

Teil 2: Die Arbeit der Schulinspektion

Marcus Pietsch, Ann-Katrin van den Ham & Olaf Köller

Wirkungen von Schulinspektion: Ein Rahmen zur theoriegeleiteten Analyse von Schulinspektionseffekten	117
---	-----

Moritz G. Sowada

Expertenurteile – Achillesferse oder Trumpf der Schulinspektion?	137
--	-----

Knut Schwippert

Daten für die Schulentwicklung – auf die Perspektive kommt es an	157
--	-----

<i>Barbara Scholand unter Mitarbeit von Stephanie Graw</i>	
Wie Schulinspektor/innen fragen und Grundschüler/innen antworten	177

<i>Peter Schulze & Christiane von Schachtmeyer</i>	
Der Blick aus der Praxis – die Schulformexpertinnen und -experten	219

Teil 3: Die Befunde der Schulinspektion

<i>Melanie Ehren & Jaap Scheerens</i>	
Evidenzbasierte Referenzrahmen zur Schulqualität als Grundlage von Schulinspektion	233

<i>Holger Gärtner</i>	
Zusammenhang von Schul- und Unterrichtsqualität und schulischen Rahmenbedingungen	273

<i>Marcus Pietsch & Timo Ehmke</i>	
Die Qualität des Unterrichts an SINUS-Grundschulen. Eine Programmevaluation mithilfe von Daten der Schulinspektion Hamburg	295

<i>Klaudia Schulte & Markus Lücken</i>	
Der Einfluss schulischer Prozesse auf die Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler an weiterführenden Schulen in Hamburg	317

<i>Susanne Peters</i>	
Eltern als Stakeholder von Schule. Erkenntnisse über die Sichtweise von Eltern durch die Hamburger Schulinspektion.	341

Teil 4: Die Zukunft der Schulinspektion

<i>Sabine Müller</i>	
Zukunft der externen Evaluation – Trends und Perspektiven in Deutschland. .	369

<i>Hans-Jürgen Kuhn</i>	
Rechtliche, strukturelle und politische Rahmenbedingungen für externe Evaluation in Deutschland.	385

Martina Diedrich

Der zweite Zyklus der Schulinspektion Hamburg: ein Ausblick. 419

*Martin Spiewak, Angela Hellberg, Claudia Lemke, Gerrit Petrich,
Norbert Rosenboom, Mina Zulal*

Die Perspektive der Stakeholder: Ein Interview von Martin Spiewak 437

Autorinnen und Autoren 455

Vorwort

Vor rund zehn Jahren wurden die ersten Schulinspektorate in Deutschland eingeführt. Als Teil einer veränderten Steuerungsstrategie, die die Qualitätssicherung und -entwicklung von Schulen ins Zentrum setzt, sollen sie die Qualität schulischer Prozesse evaluieren, prozessuale Mindeststandards in Schule und Unterricht sichern und darüber hinaus Schulentwicklung stimulieren.

Die Hamburger Schulinspektion ist keine Inspektion der allerersten Stunde, wurde sie doch erst im Jahr 2007 offiziell eingerichtet. Zu diesem Zeitpunkt waren in vielen anderen Bundesländern schulische Evaluatorinnen und Evaluatoren bereits zwei bis drei Jahre im Feld und hatten die unterschiedlichsten Verfahren entwickelt und verschiedene Konzepte erprobt. Von ihren vielfältigen Erfahrungen mit diesem in Deutschland dahin unbekannten Instrument konnte die Hamburger Schulinspektion profitieren.

Gleichwohl hatte man in Hamburg bereits seit der Jahrtausendwende erste Konzepte zur externen Prozessevaluation an Einzelschulen in Hamburg diskutiert und entwickelt. Den Impuls hierfür gaben insbesondere die Ergebnisse der Längsschnittstudie LAU (Aspekte der Lernausgangslage und der Lernentwicklung), die seit Mitte der 1990er Jahre regelmäßig durchgeführt wurde. Es vergingen jedoch noch mehrere Jahre, bis die erste Hamburger Schule tatsächlich durch ein Inspektionssteam evaluiert wurde. Seitdem bewegt sich die Schulinspektion im Hamburger Schulsystem stets im Spannungsfeld von Administration, Praxis und Wissenschaft und muss dabei ihren eigenen sowie den Ansprüchen der verschiedenen schulischen und außerschulischen Stakeholder gerecht werden.

In ihrem ersten Zyklus, der im Jahr 2007 begann und bis zum Jahr 2013 andauerte, inspizierte die Schulinspektion 375 Hamburger Schulen. Während dieser sechs Jahre nahmen etwa 10.000 Lehrerinnen und Lehrer, gut 36.000 Eltern, rund 92.000 Schülerinnen und Schüler sowie etwa 2.000 Vertreterinnen und Vertreter Hamburger Unternehmen an den schriftlichen Befragungen der Inspektion teil. Darüber hinaus wurden fast 30.000 Unterrichtssequenzen durch die Inspektorinnen und Inspektoren beobachtet und etwa 2.000 Interviews mit Schulleitungen, Eltern- und Schülerräten sowie Lehrerkollegien und weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der inspizierten Schulen, aber auch mit Vertreterinnen und Vertretern von Ausbildungsbetrieben geführt.

Die Stärke des vorliegenden Bandes ist es, so meinen wir, dass er der besonderen Stellung der Schulinspektion im Gesamtgefüge des Hamburger Bildungssystems Rechnung trägt, indem er Akteure aus den verschiedenen Bereichen und mit unterschiedlichen Perspektiven zu Wort kommen lässt. Ein Teil der Beiträge ist empirisch ausgerichtet und analysiert die Arbeit der Inspektion oder nutzt die im Rahmen der Schulinspektion Hamburg erhobenen Daten für weiterführende

Analysen zum Hamburger Schulsystem. Andere Beiträge wiederum setzen sich mit den Rahmenbedingungen, Grundlagen und Folgen von Schulinspektion auseinander oder widmen sich den Erfahrungen und Erwartungen einzelner Akteure und Akteursgruppen.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Autorinnen und Autoren dieses Bandes für die kooperative, kollegiale und anregende Zusammenarbeit. Insbesondere haben wir uns darüber gefreut, dass die vielen Kolleginnen und Kollegen aus diversen Kontexten und Arbeitsfeldern umstandslos bereit waren, ihre Expertise in Form fundierter und kritischer Beiträge sowie Gutachten beizusteuern. Sehr glücklich sind wir vor allem auch darüber, dass sich die Vertreterinnen und Vertreter der schulischen Stakeholder aktiv in diese Publikation eingebracht haben.

In der Zusammenarbeit mit all diesen verschiedenen Personen ist uns deutlich geworden, dass es institutionen- und akteursübergreifend ein großes Interesse daran gibt, über gute Bildung in und für Hamburg ins Gespräch zu kommen und sie gemeinsam zu gestalten. Dafür bieten – nicht nur, aber auch – die Schulinspektion und ihre Ergebnisse konstruktive Gesprächsanlässe. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine ertragreiche Lektüre!

Hamburg im Juni 2015

Marcus Pietsch, Barbara Scholand & Klaudia Schulte

Der Blick aus der Praxis – die Schulformexpertinnen und -experten

Peter Schulze & Christiane von Schachtmeyer

Zusammenfassung

Die Autorin, Leiterin eines Gymnasiums und Schulformexpertin, und der Autor, hauptamtlicher Schulinspektor, stellen das Hamburger Modell der Schulformexpertinnen und Schulformexperten (SFE) vor. SFE sind Mitglieder einer Schulleitung, die bei der Inspektion einer anderen Schule der gleichen Schulform als drittes Mitglied neben zwei Hauptamtlichen das Team der Schulinspektion vervollständigen. Sie bringen dabei vor allem den Blick aus dem Leitungsallday in das Inspektionsteam ein. Eingangs wird das Modell vorgestellt, aus Sicht der Schulinspektion werden Stärken und Herausforderungen aufgezeigt. Anschließend werden aus Sicht der Schulformexpertin die Mitwirkung im Inspektionsteam und der Nutzen für die eigene Arbeit dargestellt.

„Guten Morgen, wir sind das Team der Schulinspektion und freuen uns schon, Ihre Schule kennenzulernen!“ So begrüßen die Inspektorinnen und Inspektoren oft alle Interessierten, die sich am ersten Inspektionstag vor Unterrichtsbeginn im Lehrerzimmer versammelt haben. Dabei geben die Gäste von der Inspektion nicht nur einen kurzen Überblick über die bevorstehenden Unterrichtsbesuche, die Inspektionstage und das Selbstverständnis der Inspektion, sondern sie stellen sich auch persönlich vor. Die Lehrkräfte interessiert dabei oft vor allem die Qualifikation der einzelnen Inspektorinnen und Inspektoren. Auch wenn die folgenden Fragen selten so direkt gestellt werden, oft meint man, sie aus skeptischen Blicken zu erahnen: „Verfügen die Inspektorinnen und Inspektoren über genügend Praxiserfahrungen? Können sie überhaupt die alltäglichen Anforderungen unserer Schule einschätzen?“ Aufmerksam wird das Kollegium gerade dann, wenn sich die Kollegin oder der Kollege aus der Schulleitung einer anderen Schule als „Schulformexpertin“ oder „Schulformexperte“ vorstellt.

Auch bei Gästen der Inspektion, vor allem solchen aus den Inspektoraten anderer Bundesländer, erregt das Modell der „Schulformexpertinnen/Schulformexperten (SFE)“ häufig großes Interesse. Sie ist eine „Hamburgensie“, eine Besonderheit, die es nur in Hamburg gibt. Die Erfahrungen mit dem SFE-Modell sind überwiegend positiv.

In diesem Beitrag berichten wir – eine Schulformexpertin und ein hauptamtlicher Inspektor – über dieses Hamburger Modell der Schulformexpertinnen und

-experten. Eingangs stellen wir die Genese und die Ziele vor. Wir bilanzieren Vorteile und Kritikpunkte. Anschließend berichten wir aus der Praxis.

1 Einführung in das Modell der Schulformexpertinnen und -experten – aus der Perspektive eines Inspektors

1.1 Wer sind Schulformexpertinnen und Schulformexperten?

In Hamburg besteht das Team, das eine Schule inspiziert, mindestens aus drei Personen: Die beiden hauptamtlichen Inspektorinnen und Inspektoren werden von einer Schulformexpertin bzw. einem Schulformexperten begleitet. SFE besitzen dabei immer Leitungserfahrung in der inspizierten Schulform. An der Inspektion eines Gymnasiums nimmt beispielsweise immer ein Mitglied des Schulleitungsteams (Schulleiterin/Schulleiter, Stellvertretung oder Abteilungsleitung) eines anderen Hamburger Gymnasiums teil. In der Einsatzplanung der SFE wird darauf geachtet, dass diese nicht eine Schule aus dem gleichen Schulbezirk inspizieren. So bauen wir Befangenheiten durch Vorwissen vor und verhindern, dass überhaupt die Befürchtung aufkommt, die Konkurrenz zwischen Nachbarschulen könnte die SFE in ihrer Bewertung beeinflussen.

Die SFE nehmen fast an allen Inspektionsschritten teil: Sie können, müssen aber nicht, das Vorgespräch in der Schule mit durchführen, sie lesen die eingereichten Dokumente der Schule, interpretieren die Fragebogenergebnisse, führen beim Schulbesuch Unterrichtsbeobachtungen durch und nehmen an den Interviews teil. Nach einer individuellen Vorbewertung werten sie im Inspektionsteam schließlich die Ergebnisse mit aus, legen die Bewertung fest, lesen den Inspektionsbericht gegen und können an der schulöffentlichen Rückmeldung teilnehmen. In dem Verfahren und in der Bewertung sind die SFE gleichberechtigte Teammitglieder. Einzig an der Rückmeldung der Ergebnisse an die Schulleitung nehmen sie nicht teil. Auch führen sie nicht verantwortlich die Interviews, können diese aber durch eigene Fragen ergänzen. Ähnliches gilt für das Schreiben des Berichts und die Durchführung der schulöffentlichen Präsentation, die jeweils Aufgaben der Teamleitung sind.

In der Anfangszeit wurden Schulleitungen auf Empfehlung der Schulaufsichten angesprochen, ob sie Interesse hätten, SFE zu werden. Heute wird man SFE, indem man gegenüber der Inspektion sein Interesse anmeldet. Sie werden etwa drei Tage für ihre Aufgabe fortgebildet. Themen sind dabei u. a. der Auftrag, die Funktion und das Selbstverständnis der Inspektion, das Qualitätsverständnis und die Bewertungsgrundlage und natürlich die Arbeitsweise und die verschiedenen Instrumente der Inspektion, wozu auch eine Schulung zur Unterrichtsbeobachtung gehört. Bei ihrem ersten und zweiten Einsatz werden neue Schulformexpertinnen und -experten durch die Teamleitung besonders unterstützt und begleitet.

Ein paar Zahlen: Seit dem Start der Schulinspektion Hamburg im Jahr 2007 bis zum Sommer 2014 haben etwa 140 SFE Schulen inspiziert. Etwa 45 SFE haben dabei mindestens 4 Inspektionen durchgeführt, in einem Fall sogar 12. Gleichzeitig haben ebenfalls 45 SFE nur an einer einzigen Inspektion teilgenommen haben. Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von zu starker zeitlicher Belastung in der eigenen Schulleitung über den Stellenwechsel oder die Pensionierung und das Warten neuer SFE auf den zweiten Einsatz bis hin zu – in Einzelfällen – abweichenden Vorstellungen von der Inspektionstätigkeit. Von den 400 Hamburger Schulen wird damit rechnerisch jede dritte von einer Leitung (mit)geführt, die Inspektionserfahrung hat, und in jeder zehnten Schule gibt es jemanden mit Inspektionsroutine. Tatsächlich sind jedoch in vielen Schulen mehrere Leitungsmitglieder SFE, in einem Hamburger Gymnasium sogar 5 der 6 Leitungsmitglieder. Die Zahl der bereits ausgebildeten SFE, die (noch) nicht zum Einsatz gekommen sind, liegt im unteren zweistelligen Bereich.

1.2 Exkurs: Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter, Unterrichtsbeobachterinnen und -beobachter

Bei den Inspektionen der etwa 40 berufsbildenden Schulen in Hamburg ergänzt neben den beiden hauptamtlichen Inspektorinnen und Inspektoren, der Schulformexpertin bzw. dem Schulformexperten auch noch ein viertes Teammitglied das Inspektionsteam: die Wirtschaftsvertreterin bzw. der Wirtschaftsvertreter (WV). Dieses sind Personen, die die Perspektive der Ausbildungsbetriebe mit in das Inspektionsteam einbringen können, weil sie in der Wirtschaft tätig sind, oftmals eben in der Ausbildung. Die insgesamt 12 Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter werden ansonsten ähnlich wie die SFE qualifiziert und eingesetzt.

An der Inspektion allgemeinbildender weiterführender Schulen nehmen als vierte Personen auch Unterrichtsbeobachterinnen und -beobachter teil. Ihr Einsatz ist notwendig, damit an zwei Tagen ausreichend viele Unterrichtsbeobachtungen durchgeführt werden können. Sie ergänzen das Team, nehmen aber ausschließlich an den Unterrichtsbeobachtungen teil. Auch sie werden hierfür durch Mitglieder der Inspektion speziell geschult.

1.3 Wie entstand die Idee, SFE zu integrieren?

Die Konzeption der Hamburger Schulinspektion entwickelte eine Projektgruppe, in der 2004 und 2005 Vertreterinnen und Vertretern der Schulbehörde, des Landesinstituts und drei Schulleitungen gemeinsam arbeiteten. Die Inspektionsteams sollten dabei multiprofessionell besetzt sein. Aufgrund ihrer unterschiedlichen

beruflichen und fachlichen Hintergründe würden so die Teammitglieder sehr verschiedene Sichtweisen auf die inspizierten Schulen einbringen und den Blickwinkel des Inspektionsteams insgesamt deutlich erweitern. Die dann eingestellten hauptamtlichen Inspektorinnen und Inspektoren brachten ein Bündel an Qualifikationen aus unterschiedlichen Professionen in das Inspektionsteam ein: als Schulleitungen, Lehrkräfte oder Schulaufsichten, als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Schulforschung, als Beraterinnen und Berater zu Qualitätsmanagement und Schulentwicklung oder als Referent/-innen in der Fort- und Weiterbildung. Ziel dieser Multiprofessionalität war und ist es, neben dem Wissen von Schulpraktikerinnen und -praktikern die Erfahrung schulnahen Fachpersonals in der Inspektionsarbeit zu nutzen. Eine Spezialisierung auf einzelne Schulformen, wie sie in anderen Flächenländern teilweise üblich ist, schied aber auch schon aus organisatorischen Gründen aus, da die Anzahl der Schulen einiger Schulform im Stadtstaat Hamburg zu gering ist, um ein Inspektionsteam nur diese Schulform inspizieren zu lassen.

Auf die Frage „Wie können wir bei der Multiprofessionalität des Teams auch eine ausreichende schulformspezifische Kompetenz im jedem Inspektionsteam gewährleisten?“ fand die Projektgruppe mit der Integration von SFE die passende Antwort. Ein ähnlicher Ansatz wurde mit den Wirtschaftsvertreterinnen und -vertretern als Expertinnen und Experten für die berufsbildenden Schulen geschaffen.

Bereits in den Überlegungen der Projektgruppe, die von Behörde und Politik übernommen worden sind, spielten viele der heutigen Funktionen und Vorzüge des SFE-Modells eine Rolle.

1.4 Vorzüge des Modells

1. Praxisexpertise für die Schulform

Die Schulformexpertinnen und -experten kommen aus der Leitung einer Schule der gleichen Schulform. Sie bringen sehr detaillierte Erfahrungen und Kenntnisse aus der alltäglichen Praxis mit in das Inspektionsteam. Damit ergänzen und bereichern sie den Blick des Inspektionsteams. Die Hauptamtlichen haben dabei neben ihrer eigenen Fachlichkeit vor allem den breiten Überblick über die Praxis in vergleichbaren Schulen und sind Experten für die inhaltlichen Standards und Verfahren der Inspektion.

2. Höhere Akzeptanz

In Hamburg war die Einführung der Inspektion anfangs in den Schulen umstritten. Nach Wahrnehmung der Inspektion hat sich das jedoch überraschend schnell geändert. Von den Schulformexpertinnen und -experten erhoffte man sich eine

größere Akzeptanz in den Schulen allgemein sowie bei den Personalräten und den Gewerkschaften im Besonderen. Die SFE erhöhten vor allem bei einigen Kritikerinnen und Kritikern die Akzeptanz des Inspektionsteams. Heute genießen die multiprofessionellen Teams allgemein eine hohe Akzeptanz. Dazu trägt auch bei, dass alle hauptamtlichen Inspektorinnen und Inspektoren zuvor lange im Bildungswesen gearbeitet und sich durch langjährige Arbeit in der Inspektion ein profundes Wissen über die Praxis in Hamburgs Schulen erarbeitet haben.

3. Vermittler und Multiplikatoren in das System

Viele Schulformexpertinnen und -experten sind gut mit anderen Schulen, der Schulbehörde und dem Landesinstitut vernetzt und somit wichtige Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Durch ihr vertieftes Verständnis des Qualitätsbegriffs und der Arbeitsweise der Inspektion wirken sie formell und informell als Vermittlerinnen und Vermittler in ihrem Umfeld. Sie werden so auch zu wichtigen Partnerinnen und Partnern der Inspektion in den Schulen und der Behörde.

4. Feedback an die Inspektion

Die SFE geben durch ihre Mitwirkung der Inspektion immer wieder Rückmeldung zu deren Arbeit und setzen so Entwicklungsimpulse. Sie sind zu kritischen Freundinnen und Freunden, zu langjährigen Begleiterinnen und Begleitern geworden, die so auch die Qualitätsentwicklung der Hamburger Schulinspektion mit fördern. Wenn es beispielsweise Neuerungen im Inspektionsverfahren, wie etwa die Ratingkonferenz als neue Befragungs- und Interviewform im zweiten Inspektionszyklus, oder eine Veränderung im Format der Inspektionsberichte gibt, dann ist das Feedback der SFE oft direkt, manchmal unbequem und gerade deshalb besonders hilfreich.

5. Routinen aufbrechen

In den Inspektionsteams, in denen die Hauptamtlichen oftmals schon sehr häufig zusammen inspiziert haben, gewährleisten SFE immer wieder einen „frischen“ Blick auf Routinen. So diskutieren sie beispielsweise Items der Unterrichtsbeobachtung oder hinterfragen manchmal, ob die Maßstäbe, die die Inspektion auf Grundlage der Anforderungen des Orientierungsrahmens Schulqualität an die Personalentwicklung anlegt, angesichts der großen Arbeitsbelastung von Leitungen in der Praxis realistisch sind. Die SFE stoßen so immer wieder Reflexionen in den Inspektionsteams über die eigene Arbeit, die Beurteilungsmaßstäbe und die Ansprüche an eine gute Schule an. Diese Reflexionen eröffnen neue Perspektiven und helfen, die Arbeit der inspizierten Schule besser einordnen zu können. Die SFE melden den Hauptamtlichen jedoch ebenfalls immer wieder zurück, wie beeindruckend und bereichernd sie das stete gemeinsame Ringen um das tiefere Verständnis einer Schule finden. Auch persönlich ist die Zusammenarbeit mit den

SFE für die Hauptamtlichen oft sehr bereichernd. Die Teams pflegen nicht selten eine sehr herzliche Atmosphäre.

6. Inspektion als Personalentwicklung

Eine wahre Erfolgsgeschichte des SFE-Modells liegt vor allem in einem vermeintlichen Nebenaspekt begründet: Die Inspektionstätigkeit stellt für die SFE auch eine Form der Personalentwicklung dar. Viele SFE berichten, dass sie durch die Inspektionserfahrung nun ihre Schule anders leiten und ein vertieftes Verständnis für ihre Arbeit entwickelt haben. Ob bei der Organisation der Förderung oder dem Aufbau der Konferenzstruktur, fast in jeder Inspektion kommt der Moment, wo die oder der SFE nach einem Interview schnell zum Notizblock greift, um eine gerade gewonnene Best-Practice-Idee für die eigene Schulleitungsarbeit zu sichern. So ist neben der mehrtägigen Qualifizierung von Schulleitungsmitgliedern zu den Verfahren und Standards der Inspektion vor allem die praktische Tätigkeit während der Inspektion eine Weiterbildung besonderer Art. Wenn man eine andere Schule anhand der standardisierten Kriterien der Inspektion evaluiert, die auf dem Orientierungsrahmen Schulqualität, der Schulforschung und den politischen Schwerpunktsetzungen basieren, dann gibt das auch viele Impulse für die eigene Leitungspraxis. Die Gesamtwirkung der Inspektion durch diese Qualifizierung der SFE, die vermeintlich ein Nebenaspekt der eigentlichen Inspektionsarbeit ist, dürfte nicht gering sein und verdient ggf. eine eingehendere Evaluation.

1.5 Kritik und Herausforderungen

Wo Licht ist, da ist auch Schatten, und natürlich bringt das SFE-Modell auch Herausforderungen mit sich.

1. Peer Review: Akzeptanzprobleme

Vor allem das Team des Peer Reviews¹ 2012 äußerte sich teilweise kritisch über das SFE-Modell. Hierzu gehört die unterschiedliche Akzeptanz der SFE durch die

1 Ein Peer Review ist eine Form externer Evaluation. 2012 haben vier Bildungsexpertinnen und -experten, davon zwei Leitungen von Inspektionen anderer Bundesländer, eine Büroleiterin eines anderen Kultusministeriums und eine Professorin, auf Einladung des IfBQ die Schulinspektion Hamburg evaluiert. Dabei hat das IfBQ Fragen an das Peer-Review-Team formuliert und ihm zahlreiche Dokumente zur Verfügung gestellt. Das Peer-Review-Team hat nicht nur mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Inspektion Interviews geführt, sondern auch mit wichtigen Partnern wie Schulleitungen, Schulformexperten, Schulaufsichten und der Leitung sowie der Aufsicht des IfBQ. Anders als im Inspektionsverfahren ist es bei einem Peer Review üblich, dass Empfehlungen ausgesprochen werden (vgl. Düring et al. 2012).

Leitungen der inspizierten Schulen: „Die Qualität dieser Personengruppe in der Ausgestaltung ihrer spezifischen Rolle wird nicht durchgängig positiv bewertet (vor allem von den Schulleiterinnen und Schulleitern nicht).“ (Düring et al. 2012, S. 16). Diese Rückmeldung der Peers nach dem Interview mit Schulleitungen ist bemerkenswert, weil sie bei der Evaluation der Inspektionen nahezu nie an das Inspektionsteams oder das Inspektorat zurückgemeldet wird (vgl. Pietsch 2011).

2. *Begrenzter Beitrag*

Die Peers äußern sich weiterhin kritisch zu der beschränkten Perspektiverweiterung durch die SFE: „Ihre fachlich-pädagogische Beratung und damit das Einbringen ihrer Expertise beschränken sich auf die punktuelle Mitarbeit in einzelnen Inspektionsteams während der Schulbesuche.“ (Düring et al. 2012, S. 16). In der Praxis ist der Beitrag der SFE durchaus unterschiedlich. Vor allem unter dem Gesichtspunkt der Funktion „Inspektion als Form der Personalentwicklung“ (siehe oben) nehmen neue SFE bei ihrer ersten Inspektion häufig zunächst eine eher beobachtende Position ein.

3. *Organisation und Ressourcen*

Die Planung des Einsatzes der Inspektionsteams ist mit den SFE, den WV und den Fachleitungen wesentlich aufwendiger, als würden nur hauptamtliche Inspektorinnen und Inspektoren eingesetzt.

Eine Besonderheit ist manchmal die Inspektion einer Schule, die von einem/einer SFE geleitet wird. Denn die Schulleitung kennt sehr genau die Arbeit des Inspektionsteams. Sie ist mit den Standards und Verfahren selbst gut vertraut. Die Schulleitungen mit eigener Inspektionserfahrung begleiten und hinterfragen die Arbeit des Inspektionsteams teilweise verständnisvoller, manchmal aber auch kritischer, auf jeden Fall fundierter.

2 Praxisbericht – aus der Perspektive einer Schulformexpertin

2.1 Was motiviert SFE zu dieser Arbeit?

Schulleiterinnen und Schulleiter in Hamburg haben, v.a. seit Einführung der Selbstverantworteten Schule (2006), ein vielfältiges Aufgabenfeld und können über mangelnde Arbeit nicht klagen. Die Teilnahme an einer Schulinspektion führt dazu, dass man fast drei Tage nicht in der Schule ist. Diese Tage sind sehr anregend, aber auch sehr arbeitsintensiv, gefüllt mit 5 Interviewrunden und ca. 20 Unterrichtsbesuchen à 20 Minuten. Zur Entlastung erhält man sogenannte WAZ

(Wochenarbeitszeit-Stunden), die der Stundenbilanz der eigenen Schule zugutekommen. Diese Entlastung ist allerdings nicht langfristig einkalkulierbar und wird als Motivation eher eine untergeordnete Rolle spielen. Daher kann man davon ausgehen, dass Schulleitungen diese zeitintensive Arbeit nur tun, wenn sie sich auch einen persönlichen Ertrag erhoffen. Im Prinzip gilt das, was unter dem Aspekt „Personalentwicklung“ schon beschrieben wurde.

Wann hat man schon, außer bei der Tätigkeit als SFE, die Gelegenheit, derartig intensiv eine Schule kennenzulernen und einen Blick hinter die Kulissen zu bekommen? Wann kann man sonst so viel Unterricht beobachten und einen so gründlichen Einblick in didaktische Standards Hamburgs erhalten? In jeder Schule bekommt man darüber hinaus einen Strauß von Anregungen unterschiedlichster Art geboten, von pfliffigen organisatorischen Lösungen, pädagogischen Haltungen bis hin zu interessanten Raumgestaltungen, die auf direkte oder indirekte Art Einfluss auf die Leitungstätigkeit haben. So war für meine Leitungstätigkeit die Inspektion eines Hamburger Gymnasiums mit sehr großem Migrationsanteil besonders prägend. Hier hat mich besonders der Stolz der gesamten Schulgemeinschaft auf die Leistungen ihrer Schülerinnen und Schüler beeindruckt. Diese Grundhaltung war und ist für mich ein großes Vorbild. Ein weiterer positiver Aspekt ist, dass einem immer wieder der Orientierungsrahmen für Schulqualität, d. i. der Bewertungsmaßstab der Schulinspektion, ins Gedächtnis gerufen wird. So ist eine Schulinspektion auch immer wieder ein Spiegel, der der eigenen Arbeit vorgehalten wird. Allerdings ist es im Alltag dann schwierig, die frisch gewonnenen Erkenntnisse umzusetzen; das ist ein langwieriger Prozess, für den man dann die notwendige Energie aufbringen muss. Groß ist das Risiko, dass einen der Alltag zu schnell im Griff hat. Das bedeutet, dass man für sich als Schulformexperte ein Konzept entwickeln muss, wie man die Eindrücke aus den Inspektionen unter Wahrung der Vertraulichkeit weiterverarbeiten möchte. Nützlich ist für mich ein kleines Notizbuch zum Notieren von Eindrücken und Formulieren von Fragestellungen, die ich dann auch in meine Leitungsrunde bringe, sodass man durch die Inspektionen auch wieder einen Blick auf die eigenen wunden Punkte wirft: Wie ist es bei uns selbst um die Kooperationsstrukturen bestellt? Wie sieht es bei uns mit der Implementierung von Feedback aus?

Ingeheim hoffen sicherlich die SFE auch, durch ihre Arbeit auf die Inspektion ihrer eigenen Schule besser vorbereitet zu sein. Das könnte ein fragwürdiges Motiv sein, ist es aber nicht, wenn man wie oben beschrieben die Inspektion nutzt, um praktisch von außen einen Blick auch auf die eigene Schule zu werfen. Meine persönliche Erfahrung zeigt jedoch, dass diese Hoffnung nur z. T. begründet ist. Zwar kennt man die Instrumente der Schulinspektion sehr gut, doch als zu Inspizierende hat man eine ganz andere Rolle und ist gefangen im eigenen System. Deswegen sind die gewonnenen Erfahrungen und Kenntnisse nur begrenzt übertragbar. Das habe ich deutlich gespürt, als die Schulinspektion in unserem

Hause zu Gast war und ich nun selbst interviewt wurde. Obwohl ich alle Fragen schon häufig gehört hatte und auch schon viele Antworten auf diese Fragen kannte, fielen mir die Antworten auf einige Fragen dennoch nicht leicht. Dasselbe gilt auch für den Umgang mit den eigenen Inspektionsergebnissen. Sicherlich weiß man viel über die Vorgehensweise und das Entstehen des Inspektionsergebnisses. Das kann, muss aber nicht zwangsläufig die Akzeptanz des eigenen Ergebnisses erhöhen.

2.2 Die Arbeit als SFE im Inspektionsteam

Die Arbeit im Inspektionsteam ist geprägt von klaren Ritualen, hoher Professionalität (vgl. den Beitrag von Sowada in diesem Band) und gegenseitiger Wertschätzung. Die Arbeit der Schulinspektion ist bedeutsam und seriös, sie ist interessant, anregend und fordernd. Sie fordert von einem selbst hohe Professionalität, Kriterienklarheit und Kondition. Ein Inspektionstag kann intensive zwölf Stunden dauern mit hohen Anforderungen an Aufmerksamkeit und Professionalität. Man vergisst dabei nicht, dass so lange in der eigenen Schule die Arbeit liegen bleibt. Die Inspektionsarbeit ist ausgesprochen gewinnbringend, wegen der Vielzahl von Impressionen, Erkenntnissen und Kontakten. Es wäre schade, wenn man auf sie verzichten müsste. Es gibt eigentlich nur wenige Schwierigkeiten und diese liegen in der Konstruktion des Schulformexperten per se begründet. Man ist im Inspektionsteam für die schulformspezifische Kompetenz zuständig und muss darauf achten, dass man nicht nur die eigene Schule als Maßstab nimmt. Außerdem weiß man natürlich, dass die eigene Schule und damit auch man selbst früher oder später inspiziert wird. Man sollte also sehr zurückhaltend in der Kommunikation über alles sein, was bewertungsrelevant für die eigene Schule ist. Das gilt auch für das persönliche Verhältnis zu den hauptberuflichen Inspektoren, das bei aller Kollegialität auch von einer gewissen professionellen Distanz geprägt ist. So ist z. B. das Duzen ein Tabu. Insgesamt erfordert die Tätigkeit als SFE eine große Professionalität von jeder Schulformexpertin und jedem Schulformexperten. Die ist dann noch einmal besonders gefordert, wenn die Schulinspektion im eigenen System vor der Tür steht.

2.3 Wie gelingt der Rollenwechsel Schulleitung – Inspektorin/Inspektor – Kollegin/Kollege im Kreis anderer Schulleitungen?

Fordernder und anspruchsvoller ist es meiner Erfahrung nach, den Kontakt mit den zu inspizierenden Schulleitungskolleginnen und -kollegen angemessen zu gestalten. Dabei ist es eine kleine Erleichterung, dass man keine Nachbarschulen

inspiziert. Gelöst wird das Problem dadurch aber nicht, denn in einem kleinen Bundesland mit rund 60 Gymnasien und insgesamt 400 Schulen wie Hamburg hat man zu vielen Schulen und Schulleitungen gute Kontakte.

Nicht jede Schulleitung betrachtet die Schulinspektion als begrüßenswertes Instrument der externen Evaluation und selbst wenn dies doch so sein sollte, heißt man die Schulinspektion vielleicht mit einem klammen Bauchgefühl willkommen. Man weiß als SFE also nie, wie man wahrgenommen wird – als Unterstützer oder gar als Verräter? Bei besonders schlechten Hospitationsergebnissen, schwierigen Kollegien oder auffälligen Fehlentscheidungen der Leitung kann es schwierig werden, der Leitung gegenüber neutral aufzutreten. Besonders belastet kann das Verhältnis werden, wenn man an einem aus Sicht der Schule schlechten Inspektionsergebnis beteiligt war und die Schule die Ursache dafür nicht in der eigenen Arbeit, sondern dem Team der Inspektion wöhnt. Es kann daher sinnvoll sein, auf die Anwesenheit des SFE bei der schulöffentlichen Präsentation des Inspektionsergebnisses zu verzichten. Wie tritt man dann dem Kollegen beim nächsten Aufeinandertreffen gegenüber?

Die hier formulierten Schwierigkeiten treten in der Praxis aber nur selten auf. Dabei helfen die Leitungserfahrung und der klar geregelte Ablauf der Inspektion.

3 Gemeinsames Fazit

Die Hamburgensie „Schulformexpertin/Schulformexperte“ hat sich als Modell bewährt. Es steigert die Qualität der Inspektionen, weil durch diesen Ansatz zusätzliches Know-how in das Inspektionsteam kommt und der Blickwinkel des Teams erweitert wird. Die Resonanz in den Schulen ist überwiegend positiv, wenngleich es auch vereinzelte Kritik gibt. Die Schulformexpertinnen und -experten erleben diese Tätigkeit als persönliche Bereicherung und gewinnen aus den Einblicken oftmals wichtige Impulse für die eigene Leitungsarbeit. So wirkt Schulinspektion auch auf ganz anderen Wegen als in anderen Bundesländern auf die Leitungspraxis in vielen Hamburger Schulen. Gleichwohl müssen die Schulformexpertinnen und -experten auch lernen, mit dem Rollenkonflikt umzugehen, mal Mitglied eines Inspektionsteams zu sein und bei der nächsten Schulleiterdienstbesprechung oder Schulleitungsfortbildung wieder als Leitungskollege einer anderen Hamburger Schule aufzutreten.

Literatur

- Düring, K., Friede, A., Perels, F., Stenke, D. (2012). *Bericht zum Peer Review der Schulinspektion Hamburg 27. bis 29. Februar 2012*. Verfügbar unter: <http://www.hamburg.de/contentblob/4022662/data/pdf-peer-review-bericht-zur-qualitaet-der-schulinspektion.pdf> [Zugriff am 27.1.2015]
- Pietsch, M. (2011). *Nutzen und Nützlichkeit der Schulinspektion Hamburg. Ergebnisse der Hamburger Schulleiterbefragung*. Verfügbar unter: <http://www.hamburg.de/contentblob/4022654/data/pdf-zufriedenheitsstudie-2011.pdf> [Zugriff am 27.1.2015]